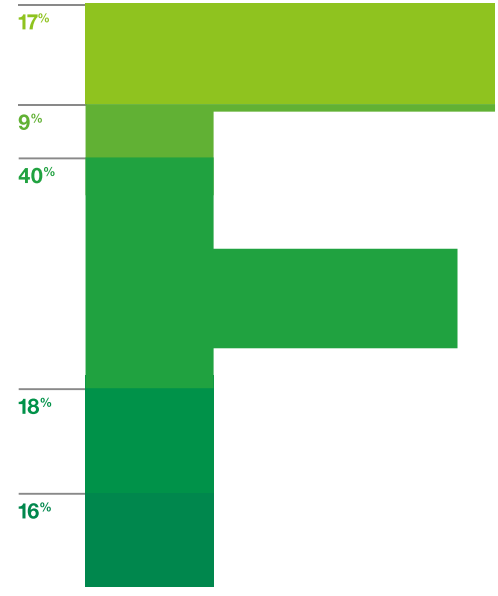



# 边界前移

*全球最高管理层调研之CFO洞察*

IBM商业价值研究院

**IBM全球最高管理层调研之CFO洞察**

本报告是对参与全球最高管理层调研的4,183位受访者的观点进行分析研究的成果。全球最高管理层调研是IBM首次对最高管理层整体进行的调研，也是IBM商业价值研究院开展的一系列最高层主管调研中的第十七次。我们目前拥有从2003年起2.3万多次访谈所得的数据。

| | |
|---|---|
| 受访的CFO总人数 | 576 |
| 日本 | 98 |
| 亚太地区 / 澳大利亚，新西兰 | 51 |
| 欧洲、中东和非洲 | 231 |
| 北美 | 102 |
| 南美 | 94 |

# 序言

在最近的全球最高管理层调研中，我们与二十多个行业的4,183位最高管理层主管进行了面对面访谈以了解他们如何赢得数字化的客户和市民的忠诚度。[1] 在本期报告中，我们更深入地研究了参与访谈的576位首席财务官CFO的观点。

**我们获得了哪些发现?**

首先，我们确认了2010年最近一次CFO调研中得出的结论。当时，我们将财务组织归为四种不同的类型和角色，并确认了其中一种 – 我们称其为价值整合者 – 的表现超越了所有其他类型。[2] 我们最新的研究表明，价值整合者仍然是佼佼者。

其次，我们发现价值整合者中的一个子群体明显比其余价值整合者表现更佳。我们将这些财务组织称为业绩加速者，并研究了他们的关键特征。我们还特别考察了他们如何在实现盈利性增长方面变得更高效、更具前瞻性，而且更加得心应手。

*“我们需要及时掌握正确的信息，并且投入适当的精力解析这些信息。”*

某墨西哥工业品公司CFO

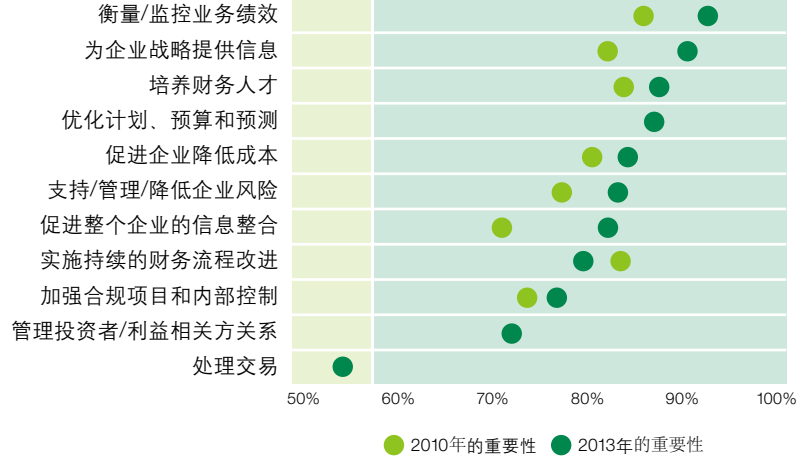
# CFO的演变

CFO是一个关键角色，所有高管都认识到了这一点。最高管理层成员们表示，除了CEO之外，他们与CFO的合作最为密切。CEO在制订业务战略时对CFO的依赖程度远远超过其他高管角色。

最近，CFO日益崛起的地位得到了进一步加强。接受我们访谈的CFO表示，他们所做的几乎所有工作在过去三年中都变得更加重要(见图1)。最关键的任务仍然是衡量和监控公司的业绩表现，紧随其后的是为企业战略提供输入，而培养具有适当技能的人员一直以来都是最重要的任务之一。

**图1.**

***紧迫的问题：CFO表示，他们所做的几乎所有工作都变得更加重要。***



管理企业风险和整合不同信息源以产生有意义的业务洞察在CFO议事日程上的重要性也在不断提升。事实上，只有一种活动 – 持续的流程改进 – 的重要性有所下降，这可能是因为大多数CFO已将之视为一项基本工作，并且已经在这个方面取得了进展。

但是，对于自己的财务组织是否很好地履行了这些职责，CFO们并不确定。仅47%的受访者认为其财务组织能够有效地衡量和管理绩效 – 他们认为最重要的任务。仅51%的受访者认为其财务组织有效地规划和执行战略，仅64%认为控制措施和风险管理方面是有效的。

此外，CFO对某些活动的重视程度和他们对其财务团队执行情况的满意程度之间存在差距，并且这个差距在日益增大。例如，在2005年，35%的CFO认为整合来自企业不同部分的信息至关重要，16%的CFO相信其财务组织有效地做到了这一点。[3] 目前，82%的CFO看到了整合企业信息的价值，但只有24%的CFO认为其团队能够胜任这项工作。这58%的落差意味着从2005到2013年间该差距扩大了205%(见图2)。

*“目前，15个部门有自己的后台职能。我们希望拥有通用的系统，并且已经在共享服务这一理念方面取得了进展。”*

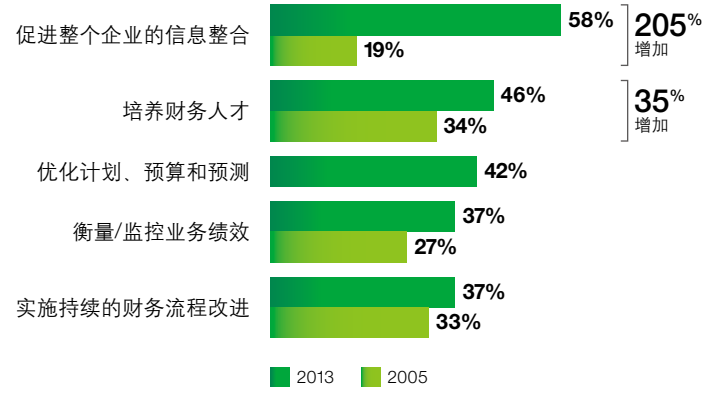
某英国专业和计算机服务公司CFO

*“我们需要确保通过技术变革来提供价值，而不是成为系统的奴隶。”*

某英国保险公司CFO

**图2.**

***扩大的差距：CFO对任务赋予的重要性和实际执行任务的有效性之间的差距越来越大。***




CFO对财务组织的期望在过去几年内发生了显著的变化，他们对技术的看法也是如此。在他们认为近期对企业影响最大的外部因素中，宏观经济和市场因素仍排在前列。而技术因素已经由2010年的第五位升至第三位。

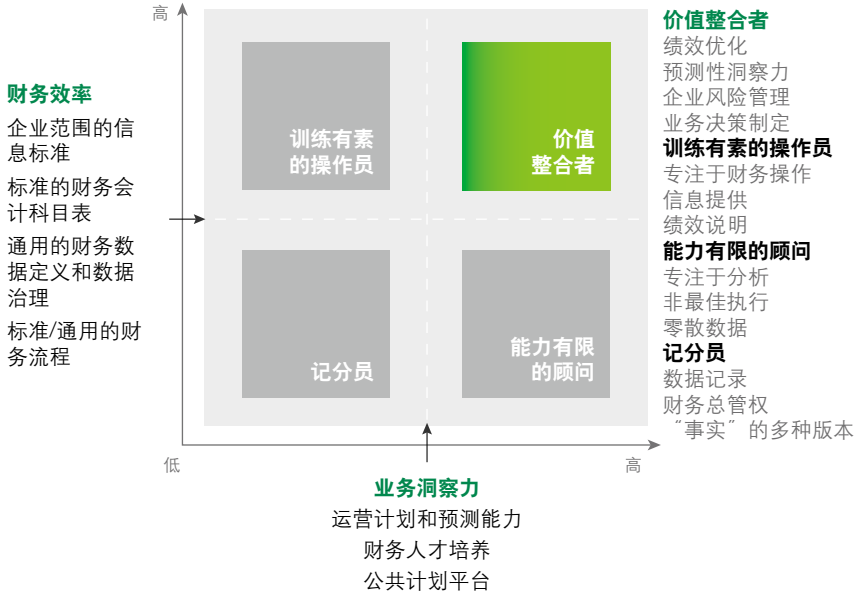
这说明，许多CFO尚未充分挖掘现有技术的潜力。他们在三分之一的工作中使用企业资源计划系统和分析工具。在其余时间内，他们依赖电子表格或者传统的直觉。由此可知，财务组织的职责在不断扩展，但大多数企业的财务部门未能跟上脚步。

# 价值整合者仍保持领先

当然，消息并不全是负面的。现在和2010年一样，一小部分财务组织的CFO能够获得大学教授们的好评。在以前的全球CFO调研中，我们发现这些价值整合者在我们评估的所有方面都比其同行更有效。他们在衡量和监控业务绩效、管理风险和产生预测性洞察方面表现优异(见图3)。[4]

**图3.**

***关键发现：2010年，我们识别了一组表现优于其他企业的财务组织。***

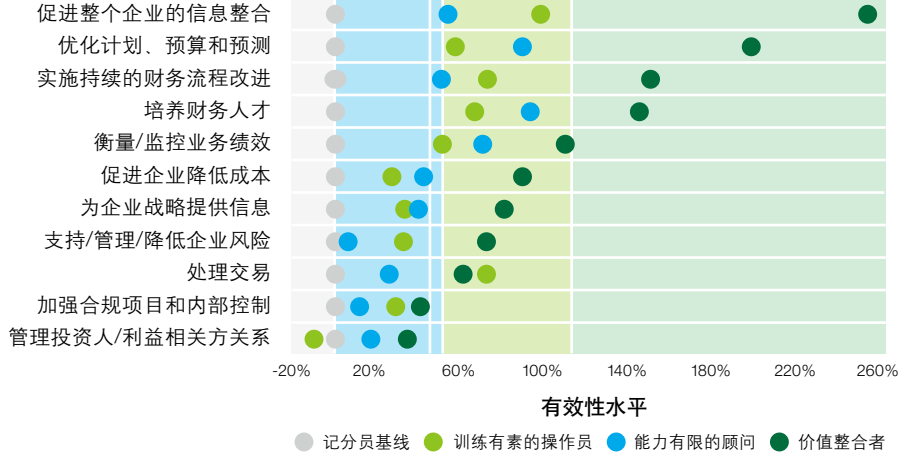


这种特别的技能组合使他们有能力帮助企业做出更明智的决策 – 这一点通过数字得到了证明。他们所在的企业持续创造了更高的收入和息、税、折旧与摊销前利润(EBITDA)，并产生了更高的投入资本回报(ROIC)。[5]

现在情况同样如此。在我们的最新调研中，价值整合者比同行更善于整合多个内部来源的信息。他们在计划、预算和预测以及持续调整优化日常财务流程方面也表现更佳。事实上，他们在除交易处理以外的各个方面都更优秀，这是因为训练有素的操作员在交易处理方面更擅长，并且这两组之间的差异并不显著(见图4)。

**图4.**

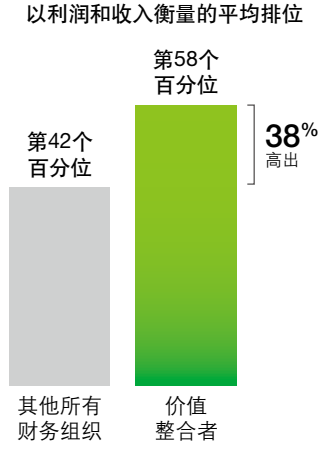
***持续关注：价值整合者在执行几乎各项财务活动方面表现更好。***



这种卓越表现产生了实际的财务成果。在过去三年中，以所在企业的收入和利润来看，价值整合者的表现比其他财务组织高出38%(见图5)。

**图5.**

***财务成果说明一切：价值整合者帮助其企业实现更好的财务成果。***

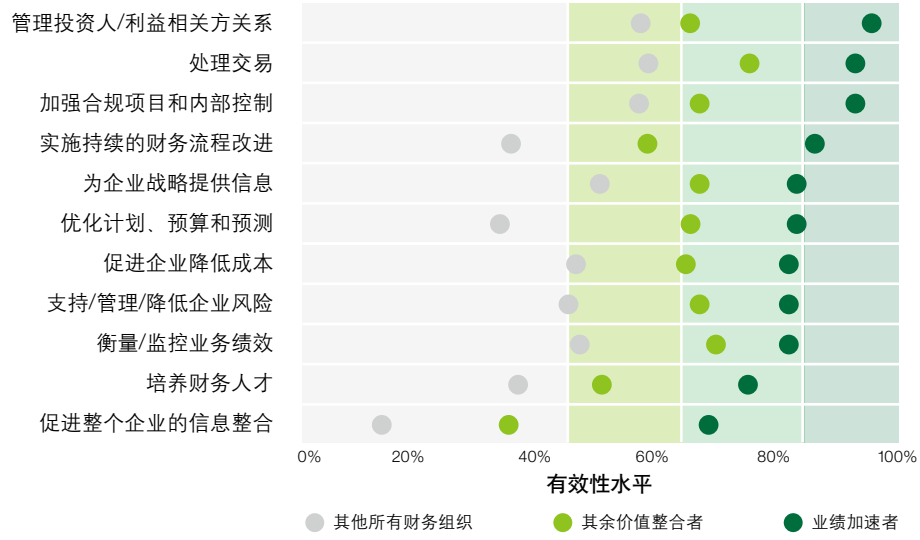


# 业绩加速者拓展边界

然而，我们最新的研究表明，价值整合者中的一个较小的子群体取得了更加令人印象深刻的成绩。我们将这些超级巨星称为业绩加速者，因为他们对核心职责的精通程度远远超过其他类型的财务组织 – 包括其余的价值整合者(见图6)。

**图6.**

***精英中的精英：业绩加速者比其余价值整合者更出色。***



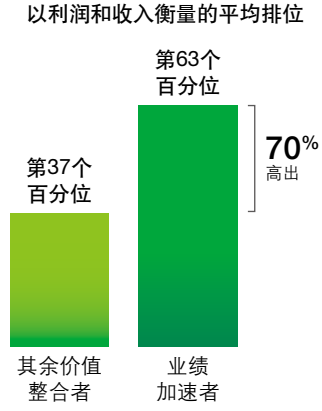
事实上，业绩加速者中能够有效整合企业信息的财务组织占比是其余价值整合者中该比例的两倍。与此相似，有效地持续改进流程的比例高出43%，而有效地培养财务人才的比例高48%。

同样，这对他们所服务的企业的业绩具有直接影响。以过去三年的收入和利润来衡量，业绩加速者的表现超过其余价值整合者约70%(见图7)。

那么，究竟什么因素使得业绩加速者从价值整合者中脱颖而出？更深入的分析表明，二者在效率方面表现相当。但在创造业务洞察方面，业绩加速者开始大步超越。这是盈利性增长的前提，并且这才是业绩加速者拉开差距的关键所在。

**图7.**

***财务天赋：业绩加速者在帮助企业取得财务成绩方面胜过其余价值整合者。***



*“我们采用了双管齐下的方法：首先，利用全球化的流程和共享服务使我们的交易处理尽可能地高效；其次，培训我们的财务人员，使他们成为真正的业务伙伴，而不仅仅是财务分析员。”*

某美国科技公司CFO

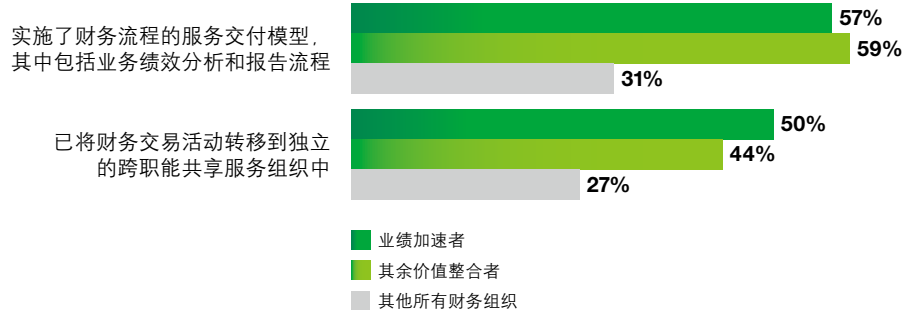
# 提高财务效率

业绩加速者和价值整合者的一个重要的区别性特征是，他们通常比其他财务组织的运行效率更高。例如，他们之中拥有标准会计科目表的比例与其他调研样本相比高43%。他们中采用通用的财务数据定义和流程的比例是其他组织的两倍。

与此相似，超过一半的业绩加速者和价值整合者都创建了服务交付框架，用于指导关键财务流程的设计、开发和运行。此外，与其他财务组织相比，他们更多地采用独立的跨职能共享服务中心来执行交易型财务活动(见图8)。

**图8.**

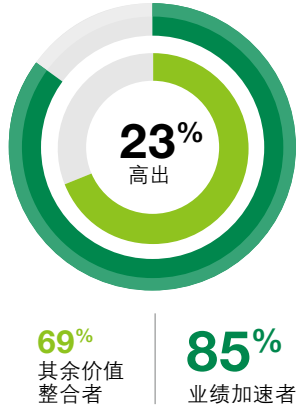
***一方通用：许多业绩加速者和价值整合者采用了服务交付模型。***



但绝大多数业绩加速者跨出了更远的一步，制定了整个企业范围的信息标准(见图9)。这三方面的组合 – 清晰的服务交付框架和共享服务模式以及整个企业的通用标准 – 使企业又上了一个台阶。这些企业把职责和责任归结到一个点上，以保证所有财务流程有一致的设计和部署 – 无论业务单位或地区，这使手动程序的自动化、绩效偏差的识别和最佳实践的传播都变得更加容易。

**图9.**

***统一的方法：大多数业绩加速者使用企业范围的信息标准。***



# 采取行动

**统一和简化**

创建单一运营模式。建立卓越中心，来保证一致的处理方法并产生规模经济效益。

**大道至简**

进行整合和标准化。制定通用的财务数据定义、流程和报告程序，以提供唯一版本的“事实”，尽可能实现自动化；采用共享服务中心来提升效率；并且鼓励持续改进的文化。

**连点成线**

在不同的业务部门之间建立无缝的衔接，包括面对客户的职能，如市场和销售，也包括后台职能，如制造和分销。数据和分析对于效率而言至关重要，且二者都依赖通用的技术和流程。

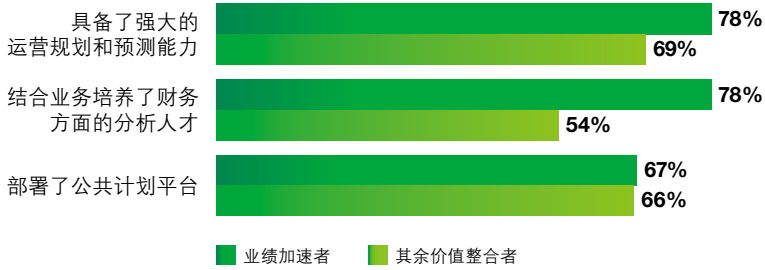
# 擅用业务洞察

我们已经讨论了效率，但这只是一个必要条件，更重要的是创造业务洞察的能力。这才是业绩加速者拉开领先差距的关键。

大多数业绩加速者已经实施了公共/通用的计划平台 – 事实上，其余价值整合者也是如此。然而，业绩加速者更多地建立了强大的计划和预测流程，并且开发了分析技能，从而与其他业务领域更好地合作(见图10)。

**图10.**

***未来展望：业绩加速者更有能力创造深入洞察。***




*“我们正在与销售团队合作，帮助销售人员接触客户。在未来三到五年内，我们计划着手从不同信息源获得洞察 – 销售、品牌、包装、定价等 – 从而创造更高的利润。”*

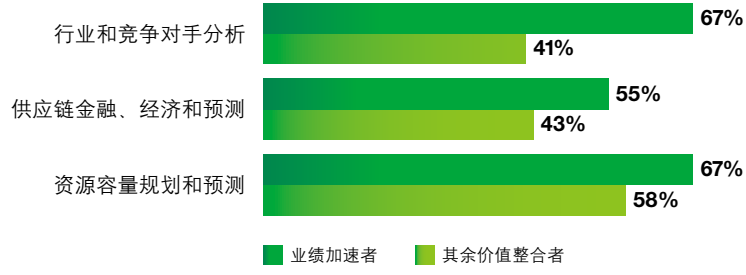
某土耳其消费品公司CFO

超过五分之二的业绩加速者整合内部与外部数据以获取洞察，而只有不足三分之一的价值整合者这样做。结果如何？业绩加速者更有效地开展了各种形式的分析。例如，他们更好地追踪和预测供应链财务数据，更好地预测资源容量，并且开展了非常强大的行业和竞争对手分析(见图11)。

对分析的高度关注使业绩加速者在情景规划方面表现突出。其中92%能够很好地与同事一起提供及时、可靠的预测来指导业务，74%能够娴熟地评估来自企业其他部分的建议。而对于价值整合者，这两项比例分别只有59%和44%。同样，业绩加速者中能够有效地评估市场趋势和使用预测性建模来确定最佳行动方案的比例也高得多。

**图11.**

***长远视角：****业绩加速者在某些分析和预测方面更加擅长。*



# 采取行动

**快速运行**

结合业务计划的优先顺序来建设数据平台，在所有流程中嵌入分析，并将重复发生的分析流程进行自动化。对所收集到的信息的分析速度越快，做出决策的速度就会越快。

**合并增值**

整合财务和运营数据，从而更深入地理解复杂问题，例如服务一个客户的真实成本是多少，哪些客户能带来最大利润，还能为他们提供什么来获得持续的利润增长。

**阅读信号**

使用先进的分析技术来预测未来的趋势，并制定最佳行动方案。尽管准确知悉未来是不可能的，但是通过分析所有变量可以使未来的各种可能性以及所能拥有的选择变得更加清晰。

*“我们在减少维护所花费的时间，而将更多时间用于战略性活动，以推动创新。”*

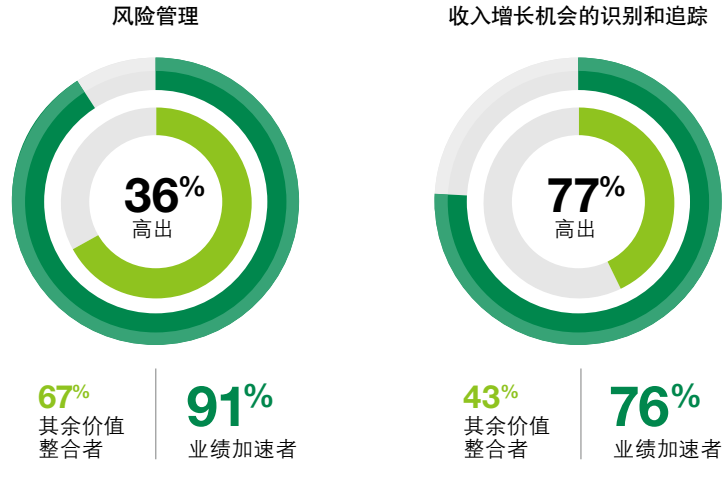
某巴西专业服务公司CFO

# 创造盈利性增长

业绩加速者利用所获得的深入洞察来实现盈利性的增长。他们在很多活动中花费的时间远远超过其余价值整合者，尤其是在建立支持大数据的基础设施、处理收购和剥离以及开发新业务模式方面。他们还能够更有效地管理风险和识别新的收入增长机会(见图12)。

**图12.**

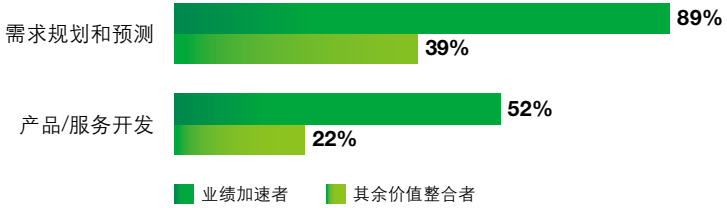
***走在前沿：****业绩加速者更善于管理风险和识别新的收入来源。*



但是，定义业绩加速者并真正将之与价值整合者区分开的不仅仅是他们更好地开展通常被认为是财务组织职责范围内的任务。他们更愿意进入新的领域，并且也更有能力成功做到。事实上，他们在需求规划和预测以及产品/服务开发方面的有效性比其余价值整合者高出一倍之多(见图13)。

**图13.**

***探索者：业绩加速者在执行其通常职责范围之外的活动方面具有显著优势。***




*“我们正从基于财务分析的被动方法转向基于业务分析的主动方法，了解精确数字之外的业务上的细微差异，并亲自参与制定解决方案。”*

某加拿大工业品公司CFO

# 采取行动

**提高分析的敏锐度**

培养分析整合的、跨职能的财务及非财务数据方面所需的技能。有些技能目前可能存在于财务部门之外，甚至在整个企业之外，因此需要将目光放得更远。

**将数据视为自然资源**

使用整合的财务和运营数据来挖掘新的价值来源。对市场进行评估并整合来自社交媒体的信息，以识别新的收入来源和业务模式创新机会。

**集各方之力**

建立模型分析各种机会的战略和财务意义，选择最佳方案(将风险考虑在内)并制定路线图。配备相应的资金和其他资源，并在必要时寻求合作伙伴的帮助。

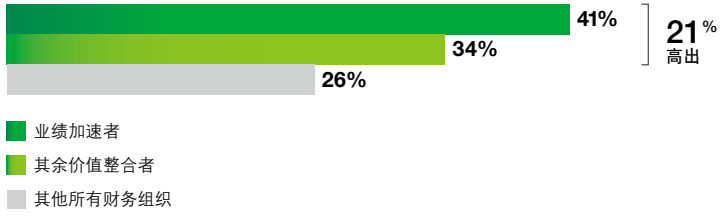
# 进入新领域

简言之，与其他类型的财务组织相比，业绩加速者对其所在企业的影响力更大，并且对企业的业绩做出了更大的贡献。形成这种优势的主要原因是他们尤其擅长创造深入的洞察以促进盈利性增长。

当然，这并非业绩加速者成功的唯一原因。领导他们的CFO们也表现出了两个显著特点。第一，他们更好地把握了数字化领域，近一半人所在的企业拥有无缝整合的实体 – 数字战略。第二，他们比其他CFO更深入了解客户 – 并广泛地与客户合作(见图14)。

**图14.**

***了解客户：****领导业绩加速者的CFO比其他CFO更了解他们的客户。*




*“在帮助同事了解并更贴近客户方面，我们面临着巨大的机遇。”*

某墨西哥保险公司CFO

*“财务扮演着对创新资金的使用进行平衡的角色。我们要挑战各种想法，并且在这些想法不可能实现时提出警告。财务将纪律应用到流程中。”*

某美国生命科学公司CFO

事实上，随着企业寻找新的利润增长来源，我们预期在将来CFO和CMO之间的合作大大加强。如果CFO分析备选情景的能力与CMO着眼于企业之外的能力完美结合，企业就能够更好地利用数字时代带来的机遇。

目前，不到五分之一的CFO将CMO纳入内部圈子，但充分了解客户想法的CFO更可能与CMO密切合作。因此，这些为数不多的CFO将拥有独特的能力去预测商业环境的变化，并帮助企业适当应对。

澳大利亚一家消费品公司的CFO表示：“削减成本并非万能良方。我们必须使产品更好地满足客户的需求 – 这意味着更好地了解客户。”

美国一家能源供应商的CFO持同样观点。他说：“技术不仅在快速变化，而且新客户正在以新的方式使用技术。要推动业务向前发展，最重要的客户举措是什么？我们还没有想清楚。”

打造以客户为主导的企业没有捷径，因为预测不断变化的客户需求和偏好非常困难 – 更别说满足这些方面了。但是，如果CFO紧密地参与到这个过程中，企业成功的几率无疑会更大。

# 我们如何进行研究

本报告是我们发布的全球最高管理层调研系列的第四期。2013全球最高管理层调研是IBM针对高管人员进行的第十七次调研，也是首次同时涵盖六个主要高管角色的调研。我们的目标是更好地了解最高管理层的成员所面临的机遇和挑战，以及他们如何共同为组织提供支持。

2013年2月至6月间，我们面对面访谈了4,183位高级主管，他们来自70多个国家、20多个行业的大量公共和私有领域企业。其中包括884位首席执行官(CEO)、576位首席财务官(CFO)、342位首席人力资源官(CHRO)、1,656位首席信息官(CIO)、524位首席营销官(CMO)和201位首席供应链官(CSCO)。

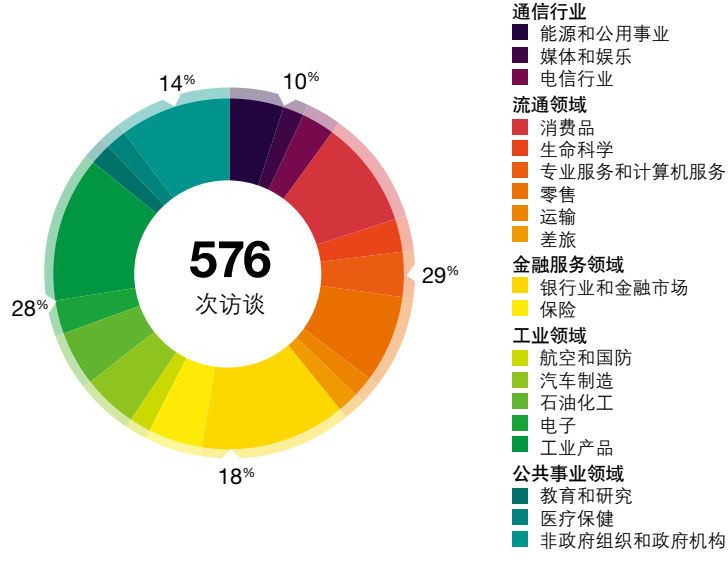
本期报告聚焦于全球范围内参与调研的576位CFO的回答(见图15)。

我们采用各地区2012年的实际国内生产总值(GDP)对数据进行了常规化处理，消除了地区偏差的影响。我们还使用配额流程在占比过高的高管角色样本中进行随机采样，从而对个别高管角色的超额样本量进行处理。

我们的研究分析了高有效性财务组织和低有效性财务组织的CFO之间的差异，以及业绩出众企业和业绩欠佳企业的CFO之间的差异，这一分析是基于CFO对其所在企业的评估。我们要求CFO就12项关键财务能力在其财务组织的执行情况进行了评分。我们还要求他们对企业过去三年内的收入增长和盈利能力相对于同业进行评价。

**图15.**

***行业分布：我们与20多个行业的CFO进行了访谈。***



**选对合作伙伴，驾驭多变的世界**

在IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

**IBM商业价值研究院**

IBM商业价值研究院隶属于IBM全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

## 参考文献


1 “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. October 2013. www.ibm.com/csuitestudy

2 “The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study.” IBM Institute for Business Value. March 2010. www.ibm.com/cfostudy

3 “The agile CFO: Acting on business insight.” IBM Institute for Business Value. December 2005. www.ibm.com/services/multimedia/finance_cfo1.pdf

4 “The New Value Integrator”, op. cit.

5 Ibid.

**国际商业机器中国有限公司**
北京市朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101

IBM主页位于：
**ibm.com**

IBM、IBM徽标和ibm.com是International Business Machines Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。这些术语和其他IBM已注册商标的术语在本信息中首次出现时都使用适当的符号（®或™）加以标记，那么表明这些符号在本信息发布时已经是由IBM根据美国联邦法律注册或根据普通法注册的商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下Web站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了IBM商标的最新列表：**ibm.com**/legal/copytrade.shtml

其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中所提到的IBM产品和服务并不暗示这些产品或服务将在所有有IBM业务的国家或地区中提供。

© Copyright IBM Corporation 2014

GBE03590-CNZH-00

